

**ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์** กลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การ:  
กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก

**ผู้เขียน** นายไกรวุฒิ ใจคำปัน

**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

อาจารย์ ดร.ปรีชา เจ็งเจริญ ประธานกรรมการ  
รองศาสตราจารย์ ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา กรรมการ

### บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ใน  
โรงพยาบาลบ้านตาก 2) ศึกษากลยุทธ์ในการจัดการความรู้ของ โรงพยาบาลบ้านตาก 3) ศึกษาปัญหา  
และอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ชักนำให้  
เกิดความรู้ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้  
เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของ  
โรงพยาบาลบ้านตาก นอกจากนี้ได้มีการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในประเด็นที่  
เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และปัญหาหรืออุปสรรคของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลบ้านตาก  
โดยกำหนดให้บุคลากรทั้งหมดของโรงพยาบาลบ้านตากที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่อยู่ในส่วนงานต่างๆ  
เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

สำหรับสถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม  
ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และนำเสนอข้อมูลด้วยคำร้อยละ  
ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์  
เนื้อหา

### ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลบ้านตากอยู่ในระดับดีมากซึ่งพิจารณาจากการผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จใน 9 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (1) ลักษณะของบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวคิด The Fifth Discipline อยู่ในระดับมาก (2) เกิดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติขึ้นจริงในโรงพยาบาลบ้านตาก (3) เกิดองค์ความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตากโดยการคิดค้นของบุคลากร (4) มีการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้จริงในโรงพยาบาล (5) เกิดความประหยัดจากการสร้างและนำเอานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ของโรงพยาบาลบ้านตากไปใช้จริง (6) มีหน่วยงานอื่นๆ มาศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ (7) บุคลากรของโรงพยาบาลเกินร้อยละ 50 เคยเข้าชมหรือเข้าใช้ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ (8) การเป็นสมาชิกระบบฯ พบว่า บุคลากรที่เคยเข้าชมหรือเข้าใช้ระบบเกินร้อยละ 50 เป็นสมาชิกระบบฯ และ (9) มีการส่ง/เขียนข้อความในเว็บบอร์ดอย่างต่อเนื่องสำหรับประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คือ ความพึงพอใจต่อระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรที่เคยเข้าชมหรือเข้าใช้ระบบ อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง

2) กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก ประกอบด้วย (1) การสร้างทีมเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับทีมบุคลากร โดยการให้ความรู้ และชี้แจงแนวทางให้กับบุคลากรทุกคนได้ทราบ (2) การสร้างเครือข่ายในหน่วยงานภายในองค์กร เป็นการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างตัวบุคคลในสังกัดหน่วยงาน (3) การสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายใน เป็นการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในโรงพยาบาล และ (4) การสร้างเครือข่ายนอกองค์กรเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตากสู่สังคมภายนอก

3) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ พบว่า (1) เวลาในการทำงานของบุคลากรไม่ตรงกัน เป็นอุปสรรคต่อการเข้าร่วมกิจกรรม (2) บุคลากรบางคนยังขาดความรู้ด้านการจัดการความรู้ (3) บุคลากรในระดับปฏิบัติการบางคนยังไม่มีโอกาสได้เข้าชมหรือเข้าใช้ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ (4) บุคลากรบางคนยังไม่สนใจที่จะใช้งานระบบออนไลน์ และ (5) บุคลากรบางคนยังทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้

สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ (1) จัดช่วงเวลาเฉพาะให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้พร้อมกันหรือสลับกลุ่มกิจกรรมให้ทั่วถึง (2) จัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรที่ยังขาดความรู้ (3) ขยายโอกาสในการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการ (4) ต้องหาวิธีการแสดงผลลัพธ์ด้านการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม (5) เพิ่มสาระด้านบันเทิงให้กับเว็บไซต์ของโรงพยาบาล และ (6) เชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้กับภายนอก โดยมีการทำวิจัยควบคู่กันไปเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

**Thesis Title** Strategy and Success in Knowledge Management for Organization  
Development: A Case Study of Ban Tak Hospital, Tak Province

**Author** Mr. Kraiwuth Jaikampan

**Degree** Master of Public Administration

**Thesis Advisory Committee**

Lecturer Dr. Preecha Jengjalern	Chairperson
Associate Professor Siripong Ladawan Na Ayudhaya	Member

**ABSTRACT**

The objective of this study were 1) to analyze the success of knowledge management at Ban Tak Hospital, 2) to study the strategy of knowledge management used at Ban Tak Hospital, and 3) to study the problems and obstacles of knowledge management at Ban Tak Hospital.

The Researcher had interviewed the hospital's executives, the knowledge facilitators in knowledge management process. An on-line data collection as well as a non-participant observation were also employed. In addition, the quantitative data were collected through questionnaire survey from all personnel of Ban Tak Hospital working in various departments in order to evaluate the over-all success of and problems and obstacles in knowledge management at Ban Tak Hospital.

Statistics used in this study included percentage, arithmetic mean and standard deviation.

The findings of this study could be summarized as follows:

1) The success of knowledge management at Ban Tak Hospital was at a very good level based on the nine criteria as follows: (1) Characteristics of staff as suggested in Peter Senge's The Fifth Discipline, was at a very good level (2) The Community of Practice was formed at Ban Tak Hospital (3) The body of knowledge was developed by the hospital's

personnel (4) There was a concrete application of the knowledge produced at the hospital. (5) The hospital could save some money by using its own invented tools and other innovation (6) The hospital was frequently visited by other organizations who wanted to do the same as Ban Tak Hospital in their knowledge management. (7) More than 50 percent of the hospital's personnel had used or participated in the knowledge management system. (8) Over 50 percent of these people had applied for membership of the system and (9) Messages were continuously posted on the web board. However, the satisfaction toward the support system of knowledge management of those who had visited or used system was still at a medium level.

2) Strategies for knowledge management in Ban Tak Hospital consisted of (1) Team development in order to create awareness, provide knowledge and directions among the hospital personnel. (2) Internal network building to encourage learning among staff within the same division. (3) Internal network building to encourage learning among different divisions in the hospital. (4) External network building to make activities of knowledge management at Ban Tak Hospital relevant to the society.

3) As for the problems and obstacles in knowledge management, it was found that (1) There are some conflicts in the working schedule of the hospital staff that prevented full participation in knowledge management activities. (2) Some of the staff still lack knowledge and understanding in knowledge management process. (3) Staff at the operation level did not have enough opportunity to fully participate in the process. (4) Some of the staff were not interested in using the online data and information. (5) Some of the personnel still had negative attitude towards activities of knowledge management.

Suggestions in dealing with the above mentioned problems were as follows:

(1) Working schedule should be arranged in the way that every personnel has an opportunity to participate in activities of knowledge management at the same time or activities should be rotated to encourage full participation, (2) Training on knowledge management should be provided for the staff who still lack the knowledge and understanding of the subject, (3) Participation opportunity should be extended to officers at the operation level, (4) Result of knowledge management should be clearly demonstrated, (5) The website of the hospital should contain some of the entertainment aspect. (6) Activities of knowledge management should be linked with the outside organizations in the form of cooperative research to build the new body of knowledge.